

COOPERATIVISMO E O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGRÍCOLAS E PECUARISTAS DO VALE DO ACARAÚ, CEARÀ

Cooperativism and The School Feeding National Program: Challenges and opportunities of
the Cooperative of Agricultural and Livestock Producers in the Acaraú Valley, Ceara

Francisco Gustavo Dutra Alves¹
Fernanda Schneider²

RESUMO

O cooperativismo fortalece a agricultura familiar, ampliando a comercialização, o acesso a mercados e o desenvolvimento socioeconômico. Este trabalho tem como objetivo geral diagnosticar a gestão da Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuáristas do Vale do Acaraú (CPAPVA), tanto sob a perspectiva dos cooperados, como pela sua participação e comercialização no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Para isso, foram analisados documentos institucionais, dados financeiros da cooperativa e aplicação da matriz FOFA. A metodologia adotada combina pesquisa qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Os dados sobre composição societária, categorias de produtos e valores recebidos pelo programa foram levantados por meio de documentos institucionais e portais de transparência. Os resultados indicam a diversidade de agricultores na composição societária, assim como a experiência no fornecimento ao mercado institucional com um grande volume de produção e comercialização. Na análise da FOFA foram identificados pontos fortes como vendas, renda e inovação e os pontos fracos são relacionados a dificuldades de planejamento, burocracias e regulamentações como o Serviço de Inspeção Municipal. Apesar dos desafios, a cooperativa possui grande potencial de crescimento, especialmente com o fortalecimento da gestão e o acesso a novas políticas públicas e mercados.

Palavras-chave: Agricultura familiar. PNAE. Políticas públicas e Desenvolvimento rural.

ABSTRACT

Cooperativism strengthens family farming, expanding sales, market access and socioeconomic development. The general objective of this study is to diagnose the management of the Cooperative of Agricultural and Livestock Producers of the Acaraú Valley (CPAPVA), both from the perspective of its members and from its participation and sales within the scope of the National School Feeding Program (PNAE). To this end, institutional documents, financial data of the cooperative and application of the SWOT matrix were analyzed. The methodology adopted combines qualitative and quantitative research, of an exploratory and descriptive nature. Data on shareholder composition, product categories and amounts received by the program were collected through institutional documents and transparency portals. The results indicate the diversity of farmers in the shareholder composition, as well as the experience in supplying the institutional market with a large volume of production and sales. The SWOT

¹ Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB); E-mail: gustavoagronomia@aluno.unilab.edu.br

² Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB); E-mail: fernanda.schneider@unilab.edu.br

analysis identified strengths such as sales, income and innovation, while weaknesses are related to planning difficulties, bureaucracy and regulations such as the Municipal Inspection Service. Despite the challenges, the cooperative has great potential for growth, especially with the strengthening of management and access to new public policies and markets.

Keywords: Family farming. PNAE. Public policies and Rural development.

INTRODUÇÃO

A gestão de uma cooperativa requer um compromisso sólido com os princípios do cooperativismo, no entanto, essa responsabilidade demanda vigilância contínua, uma vez que as complexidades da administração moderna de uma organização cooperativa não se traduzem em uma tarefa simples. Quando administradas adequadamente, as cooperativas podem ser uma ferramenta poderosa para melhorar a vida dos agricultores familiares e fortalecer seus territórios.

Do ponto de vista de Wolff *et al.* (2019), a gestão de cooperativas se dá pela participação entre os cooperados/associados, mas cabe ressaltar que as técnicas administrativas também devem estar presentes na forma organizacional das cooperativas, no gerenciamento dos processos, de informações, de relações com o mercado e de interação com o público estratégico e de interesse. A organização dos produtores rurais em cooperativas os auxilia a conquistarem melhores preços e condições com fornecedores de insumos, por exemplo, uma vez que a aquisição de maiores quantidades de um mesmo produto pode representar um desconto significativo. Além disso, as cooperativas de agricultores familiares podem acessar políticas públicas de vendas institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), através de editais específicos que garantem preços justos.

A análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta de análise estratégica para identificar os pontos fortes e fracos de organizações e empreendimentos, e em cooperativas é aplicado de forma participativa. Ela começou a ser utilizada no Brasil a partir dos anos 1990, e sua implementação teve início à medida que a economia se tornou cada vez mais globalizada.

Este trabalho tem como objetivo geral diagnosticar a gestão da Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuaristas do Vale do Acaraú (CPAPVA), tanto sob a perspectiva dos cooperados, como pela sua participação e comercialização no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Para isso buscou-se, a) relatar o histórico da cooperativa e sua composição societária; b) sistematizar as categorias de produtos, quantidades e valores recebidos pelo PNAE nas três esferas governamentais no ano de 2023; c) aplicar e analisar a análise SWOT com os cooperados.

Cooperativismo na Agricultura familiar

Definir e encontrar um termo que conceitue a palavra cooperativismo, não é tarefa simples. Conforme apontam Costa *et al.* (2015), essa dificuldade pode ser observada na multiplicidade de ramos em que as cooperativas atuam e na falta de consenso entre os estudiosos que se propõem a compreendê-la. No entanto, podem ser categorizadas nos ramos: Agropecuário, Consumo, Crédito, Infraestrutura, Saúde, Trabalho, Produção de Bens e Serviços e Transporte (SESCOOP, 2024).

O cooperativismo é uma prática em que um grupo de pessoas se une com o propósito de atingir um objetivo compartilhado. Com isso, apresenta sete princípios: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade (OCB, 2024). O cooperativismo agrícola possui um papel importante na agricultura familiar, oferecendo a estes uma maneira eficaz de melhorar suas condições econômicas e sociais. Portanto, são organizações criadas e controladas pelos próprios agricultores, que se unem para alcançar objetivos comuns.

O cooperativismo nasce com o objetivo de melhorar a vida dos cooperados mediante a colaboração de todos, visando superar situações de exclusão, especialmente dos produtores mais humildes que procuram a inserção de seus produtos no comércio (Alves *et al.*, 2000). Neste sentido, Bressan (2021) destaca que as cooperativas rurais surgem como uma alternativa viável para beneficiar o agricultor familiar, facilitando o escoamento da sua produção, a compra de matéria-prima, insumos e suprimentos a preços atrativos. Engel *et al.* (2017) discutem que a intenção de se unir a uma cooperativa, independentemente de seu segmento, é permitir acesso a novos mercados, a novas tecnologias, a informação e a consequente redução de custos, em virtude da lógica de que a “união faz a força”. Sobre atuação das cooperativas na atividade agrícola, a Organização das Cooperativas Brasileiras (2024) aponta que o papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados, além, é claro, de oferecer assistência técnica, educacional e social.

Para Feijó (2011), as cooperativas desempenham diferentes funções, ora como fornecedoras de insumos, ora na comercialização de produtos, bem como no armazenamento e controle de produção e oferecendo facilidades de processamento. Quando se trata da atuação de mercado é imperativo considerar que os agricultores buscam diversificar suas produções para obter maior autonomia. As cooperativas da agricultura familiar adotam diversas estratégias de comercialização, e dentre essas estratégias, destaca-se o acesso direto a múltiplos canais, como feiras, venda direta ao consumidor, supermercados e mercados institucionais, incluindo

o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que fortalecem a inserção dos agricultores familiares no mercado e promovem a segurança alimentar.

Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) consiste no repasse de recursos financeiros federais para o atendimento de estudantes matriculados em todas as etapas e modalidades da educação básica nas redes municipal, distrital, estadual e federal (FNDE, 2024). O Art. 14 da Lei nº 11.947/2009 estabelece que, no mínimo, 30% do valor do PNAE repassados pelo FNDE deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar (BRASIL/FNDE, 2024, p.4). Esta política pública foi criada para fomentar mercados locais, possibilitando que agricultores familiares e suas entidades representativas pudessem acessar chamadas públicas às compras realizadas pelos governos nas esferas federal, estadual e municipal (Carlesso; Winck., 2022). Segundo Araújo e Camargo (2024), descrevem que o programa promove a compra de alimentos diretamente de agricultores familiares, estimula a economia local, fortalece os vínculos comunitários e reduz as desigualdades regionais.

Na situação em que os agricultores caso visem comercializar seus produtos ao programa de forma individual ou organizado, devem possuir o CAF individual destinada a identificar o produtor individual e sua família, e o jurídico utilizado para identificar e qualificar as formas associativas da agricultura familiar organizadas em pessoas jurídicas (Schabarum, 2017). De acordo com Lima *et al.* (2022), através do PNAE os agricultores conseguem vender sua produção com um valor mais justo, eliminando a presença do atravessador desse processo, possibilitando a compra dos produtos diretamente com os agricultores. Portanto, a participação dos agricultores nesse espaço de comercialização promove a distribuição de renda, o incentivo à produção, economia, o escoamento, diversificação da produção e a organização coletiva dos agricultores familiares local.

Matriz FOFA

O termo FOFA, em português, deriva de *SWOT* é uma palavra oriunda da língua inglesa que tem como significado, Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Sendo assim, uma ferramenta de gestão com objetivo de avaliar a situação de determinada empresa, atividade ou negócio em relação as variáveis internas e externas que exercem influência no seu ambiente. Neres e Bitar (2023) descreve que a ferramenta tem sido utilizada por agricultores como uma forma de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de muitos agricultores familiares, permitindo que eles possam traçar planos de ação mais efetivos. Schwanke *et al.* (2022) afirmam que a matriz FOFA

objetiva analisar o ambiente onde a empresa está inserida, e serve de base para o planejamento estratégico e de gestão organizacional.

Segundo Alves *et al.* (2013), devido a sua simplicidade de aplicação, tanto para empresas como para produtos e serviços, o modelo FOFA é amplamente utilizado, apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e dificuldade em discernir quais os fatores internos e externos. O ambiente interno é caracterizado pela identificação de pontos fortes e fracos. Por outro lado, Araújo *et al.* (2017) indicam que o ambiente externo é composto por variáveis que estão além do controle da organização, sendo essas variáveis fontes de oportunidades e ameaças. A aplicação da matriz FOFA é essencial para o desenvolvimento de estratégias de gestão e planejamento, desempenhando um papel significativo na agricultura familiar. Com uma compreensão clara do ambiente interno e externo, a gestão da cooperativa pode estabelecer metas, traçar estratégias, elaborar planos de ação e definir métricas para alcançar seus objetivos estratégicos no futuro.

Segundo Maceron e Quintairos (2014), é um instrumento de análise comumente utilizado em vários segmentos para tomada de decisões em relação à gestão e negócios das empresas, que tendo como base todas as informações disponíveis a serem avaliadas sobre sua realidade.

METODOLOGIA

O estudo foi conduzido na Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuáristas do Vale do Acaraú (CPAPVA), localizada no município de Acaraú, localizado a 238 km de Fortaleza, capital do Ceará. Segundo o IBGE (2024), a população estimada de Acaraú é de 68.758 habitantes. O município faz parte da microrregião de Acaraú e Camocim, que também inclui os municípios de Barroquinha, Bela Cruz, Chaval, Cruz, Granja, Jijoca de Jericoacoara, Marco, Martinópole, Morrinhos e Itarema (IPECE, 2017). Importante destacar que o primeiro autor deste trabalho é cooperado e no momento desta pesquisa era membro administrativo da Cooperativa.

A metodologia deste artigo é fundamentada em uma pesquisa qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória e descritiva. A análise descritiva teve como objetivo registrar o histórico da cooperativa por meio da ata de fundação, estatuto e DAP Jurídica³, permitindo uma avaliação detalhada das informações documentais. A perspectiva exploratória buscou identificar, analisar os produtos, quantidades e valores comercializados por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE no ano de 2023. A abordagem qualitativa foi

³ Declaração de Aptidão ao Pronaf Pessoa Jurídica, utilizada para identificar e categorizar as formas de associações e cooperativas da agricultura familiar, além de ser o documento base para participação das chamadas públicas do PNAE.

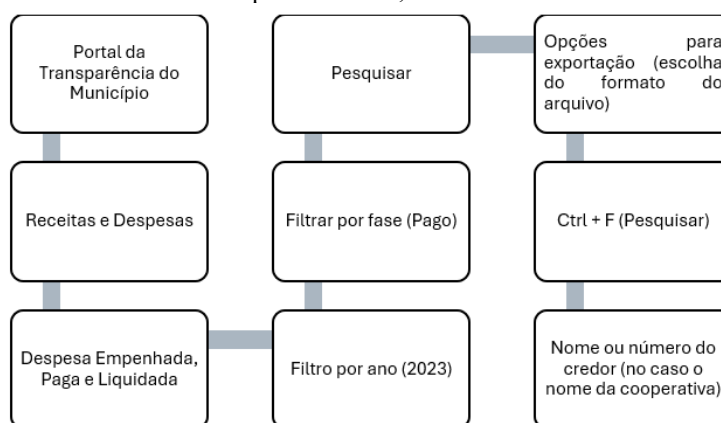
empregada para compreender as percepções dos cooperados e gestores a respeito das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da cooperativa. Por ser membro da cooperativa, o autor compartilhou ao longo do artigo, informações internas e detalhadas sobre a instituição, trazendo uma perspectiva fundamentada que enriquece a pesquisa.

Na primeira etapa da pesquisa, foi realizada a descrição do histórico e composição societária com base no estatuto, ata de fundação e na Declaração de Aptidão ao Pronaf-Jurídica, que está em processo de transição para o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), conforme o Decreto nº 9.064, de 2017⁴.

Na segunda etapa foi realizada a coleta dos dados referentes a quantidades e valores recebidos pela comercialização por meio do PNAE, através dos portais de transparência de cada esfera governamental, tanto municipal, estadual e federal; e por meio das ordens de compra recebido pela cooperativa através do órgão contratante durante o período letivo de aula, exceto janeiro e julho devido as férias escolares.

A consulta dos valores recebidos na esfera municipal pode ser feita por meio do Portal da Transparência do município de Acaraú, seguindo o passo a passo apresentado na Figura 01. Os dados referentes as quantidades e itens entregues, foram consultados internamente, uma vez que a Secretaria de Educação do município, repassa o quantitativo via e-mail eletrônico à entidade.

Figura 01: Organograma de pesquisa ao portal dos valores comercializados ao PNAE entre a Cooperativa e a Prefeitura Municipal de Acaraú, no ano de 2023.



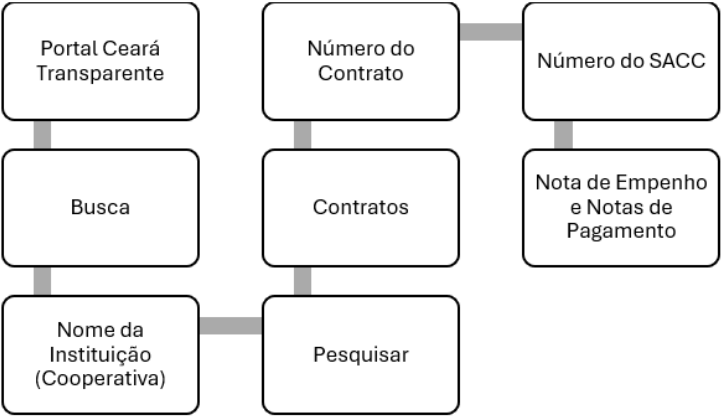
Fonte: Autoria própria.

A consulta na esfera estadual é realizada por meio do Portal da Transparência do Estado do Ceará, conforme o passo a passo descrito na Figura 02. Logo após pesquisar o nome da cooperativa, o portal irá filtrar as informações referente a instituição contratada e apresentará

⁴ Dispõe sobre a Unidade Familiar de Produção Agrária, institui o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar e regulamenta a [Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006](#).

todos os contratos existentes com o Estado e, ao clicar no número do contrato o sistema detalha todos as informações do contrato, dessa forma haverá a descrição de todos os itens, quantidades e valores pagos.

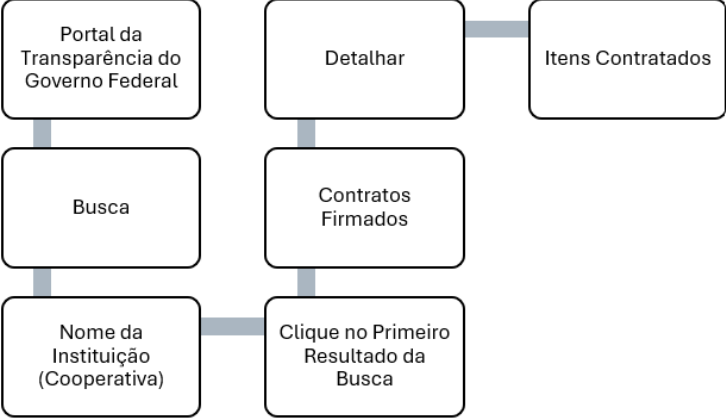
Figura 02: Organograma de pesquisa ao portal dos itens, quantidade e valores comercializados pelo estado do Ceará referente ao PNAE nas escolas estaduais, no ano de 2023.



Fonte: Autoria própria.

A pesquisa na esfera federal é realizada por meio do Portal da Transparência do Governo Federal, conforme ilustrado na Figura 03. Por fim os dados coletados referentes aos três órgãos foram organizados em tabela e logo depois foram gerados gráficos de pizza por meio do Excel, para facilitar a visualização e interpretação dos resultados.

Figura 03: Organograma de pesquisa ao portal da esfera federal, sobre os itens, quantidades e valores comercializados no PNAE, no ano de 2023.



Fonte: Autoria própria.

A terceira etapa da pesquisa foi realizada por meio da matriz FOFA, com 17 cooperados por meio da assembleia geral, realizado no dia 22 de março de 2024, no auditório do Centro Vocacional Tecnológico do município de Acaraú. Inicialmente foi relatado como é realizada a análise FOFA, os benefícios e a importância da aplicação para a cooperativa. Na ocasião houve baixa adesão por meio dos cooperados na participação da assembleia com a aplicação da referida matriz, que teve como objetivo identificar os fatores internos e externos que impactam na gestão. Durante o processo de aplicação foram utilizadas perguntas norteadoras aos quatros

eixos da matriz FOFA (Quadro 01), e os cooperados foram divididos em 7 duplas e 3 integrantes se propuseram fazer de forma individual. Então foram entregues folhas e canetas.

Dessa forma as perguntas foram projetadas através do projetor, lidas pelo proponente e seu ajudante, e foi dado um período de 05 minutos por pergunta para os cooperados descreverem suas considerações. Na aplicação foi destacado por parte dos cooperados os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas, essas abordagens qualitativas possibilitaram identificar problemas específicos, percebidos pelos membros da cooperativa.

Quadro 01: Perguntas norteadoras aplicadas durante a utilização da matriz FOFA, com os cooperados em assembleia geral ocorrida em 22 de março de 2024, Acaraú/CE.

FATORES INTERNOS	
PONTOS FORTES +	PONTOS FRACOS -
No que somos bons? Qual é a nossa vantagem competitiva? O que faz os nossos clientes gostarem do nosso negócio? O que nós fazemos melhor que a concorrência? Quem são os nossos parceiros?	No que somos ruins? O que os nossos concorrentes fazem melhor do que a gente? O que podemos melhorar? O que as pessoas de fora enxergam como nossas principais fraquezas? Existem influências na produção e na estabilidade da produção?
FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES +	AMEAÇAS -
Quais oportunidades ainda não aproveitamos? Quais mudanças regulamentares poderiam ajudar o nosso negócio? Existem eventos locais que podem contribuir para seu negócio? Como a economia atual pode nos impactar positivamente? O mercado está mudando de forma favorável?	Quem são os nossos concorrentes atuais? O nosso tamanho de mercado está diminuindo? Como a concorrência dos empresários afeta a competitividade da cooperativa? Quais são os obstáculos para nosso crescimento? Como a regulamentação prejudica o nosso negócio?

Fonte: Autoria própria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuáristas do Vale do Acaraú - CPAPVA está localizada na comunidade de Tucunzeiro, S/N, zona rural, no município de Acaraú. O município tem sua economia associada ao comércio, pesca, agricultura e turismo, possui extensão territorial de 842,6 km² e localização geográfica privilegiada, com suas terras banhadas pelo mar e pelas águas perenes do Rio Acaraú (IPECE, 2017).

De acordo com o estatuto social da CPAPVA, esta foi constituída em 21 de fevereiro de 2018, com natureza jurídica de responsabilidade limitada, embora tenha fins econômicos, não visa lucro, sendo regida pelos valores e princípios do cooperativismo (COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGRÍCOLAS E PECUARISTAS DO VALE DO ACARAÚ, p. 3, 2021). A

cooperativa foi criada após a realização da Assembleia de Constituição, contando inicialmente com 25 cooperados. Sua formação resultou de encontros promovidos em parceria com associações de agricultores familiares, assentados, indígenas, quilombolas e pescadores da região em que atua.

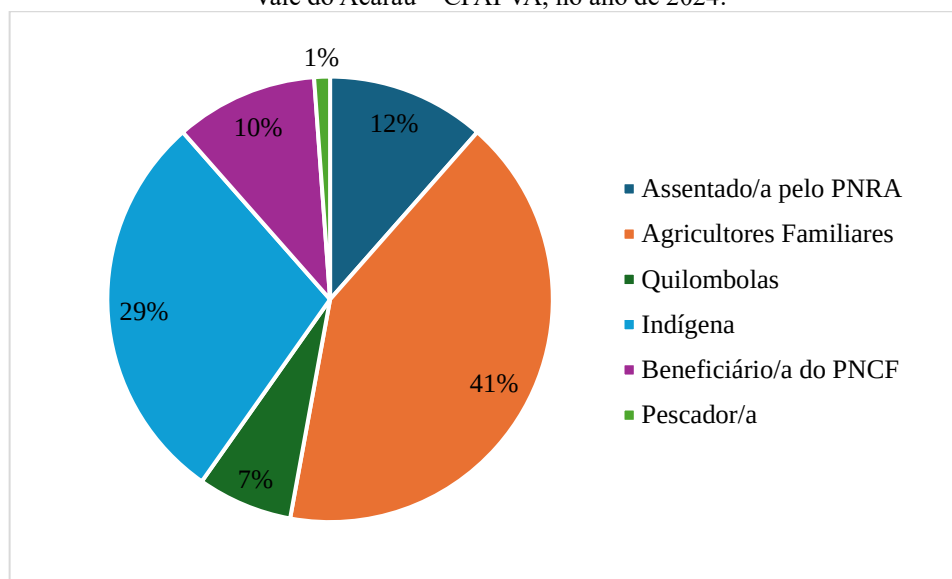
No ano de sua criação, a CPAPVA enfrentou a necessidade de interromper suas atividades, devido a questões internas relacionadas à falta da documentação necessária para ser reconhecida como uma cooperativa perante a Junta Comercial do Estado do Ceará. No entanto, após restabelecer o diálogo com os agricultores, retomou suas atividades no final do ano de 2019, mas foi novamente impactada pela paralisação devido à pandemia causada pelo Covid-19 em 2020. Silva (2020) destaca em sua pesquisa que “as adversidades trazidas pela pandemia, não se resumem a tarefas cotidianas de trabalho, produção e comercialização, mas, também, no que se refere ao processo de autogestão, ao contato das cooperativas com os cooperados”.

No ano de 2021 reiniciou suas operações de forma definitiva, e durante esse período, empreendeu esforços para regularizar a Declaração de Aptidão ao Pronaf Jurídica, ajustar os demais documentos e atrair novos sócios, por meio de diálogo entre as associações de agricultores que já comercializavam para o PNAE individualmente. É importante destacar que para ser considerado um empreendimento coletivo da agricultura familiar, uma cooperativa ou associação precisa da Declaração de Aptidão ao PRONAF para pessoa jurídica (DAP-Jurídica), conforme designa a Portaria nº 26, de 9 de maio de 2014 (Gomes; Cezar., 2018). No entanto, conforme o Decreto Nº 9.064/2017, o referido documento está gradualmente sendo substituído pelo Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), que visa aprimorar o processo de identificação e regularização de empreendimentos da agricultura familiar, tornando-se um novo instrumento de comprovação do agricultor na atividade agrícola.

Como resultado desse processo, a DAP⁵ jurídica foi emitida em 17/10/2022, distribuídos pela composição de Agricultores familiares, Assentados do Programa Nacional da Reforma Agrária, Agricultores do Programa Nacional do Crédito Fundiário, Quilombolas, Indígenas e Pescadores. Assim, a CPAPVA totalizou 87 sócios, e tem como propósito unir produtores agrícolas e pecuaristas para fortalecer a produção, facilitar a comercialização e promover o desenvolvimento sustentável na região do Vale do Acaraú. O sistema cooperativista faz com que os cidadãos evoluam social, econômica e culturalmente, contribuindo para a construção de uma sociedade mais democrática (Fuzinatto *et al.*, 2019). A distribuição desses membros pode ser visualizada na Figura 04, que representa a estrutura societária da cooperativa.

⁵ Declaração de Aptidão ao Pronaf, que pode ser consultada através do site: <https://smapi4.mda.gov.br/extratodap/PesquisarDAP>, na aba Pessoa Física ou Jurídica.

Figura 04: Representatividade dos 87 Cooperados da Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuaristas do Vale do Acaraú – CPAPVA, no ano de 2024.



PNRA - Programa Nacional da Reforma Agrária e PNCF - Programa Nacional de Crédito Fundiário. **Fonte:** MDA⁶, adaptado por Autoria própria.

Podemos observar que há seis categorias no quadro de sócios da Cooperativa, sendo elas: Agricultores Familiares, Indígenas, Assentados do Programa Nacional da Reforma Agrária, Beneficiários do Programa Nacional de Crédito Fundiário, Quilombolas e Pescador, e todas as qualificações referentes às categorias são atribuições do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA). A figura apresenta a distribuição percentual dos diferentes grupos envolvidos, sendo 41% de agricultores familiares, 29% de indígenas, 12% de assentados pelo PNRA, 10% de beneficiários do PNCF, 7% de quilombolas e 1% de pescador.

Os agricultores beneficiários do Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF), quilombolas e pescador representam uma parcela menor de cooperados em comparação às demais categorias, e os quilombolas, em particular, pertencem ao quilombo do Córrego dos Iús localizada no município de Acaraú. A diversidade de categorias de agricultores dentro da cooperativa evidencia a inclusão de diferentes grupos sociais, econômicos e culturais.

A composição de seus membros até o período desta pesquisa inclui apenas agricultores das cidades de Acaraú, Cruz, Morrinhos e Itarema e não há representação de agricultores dos municípios de Marco, Bela Cruz e Jijoca de Jericoacoara, e isso pode ser explicado pela falta de atividade da cooperativa nesses municípios. De acordo, com o estatuto social da CPAPVA (COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGRÍCOLAS E PECUARISTAS DO VALE DO ACARAÚ, 2021), no capítulo V, referente a admissão e desligamento de sócio, o Art. 7º descreve que: “Poderá ser sócio da CPAPVA qualquer pessoa física que se dedique a execução

⁶ Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar

dos serviços na agricultura e na pecuária, e forma autônoma, conhecimentos na área, que se disponibilize a prestar serviços por meio da cooperativa, dentro da área de ação da CPAPVA.”

Sabe-se que cada cooperado tem o direito de expressar sua opinião, participar das decisões, votações e ser elegível para cargos de representação, garantindo assim a participação ativa e democrática. Para Engel *et al.* (2017), os cooperados cumprem duas funções concomitantes: a de donos e a de usuários, que buscam a competitividade e vantagens competitivas no mercado globalizado contemporâneo. Zanella (2015) descreve no manual de boas práticas de governança cooperativa, criado pelo Sistema OCB, definindo o termo autogestão sendo um processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e prestação de contas da gestão.

No modelo de gestão corporativa, a diretoria é formada por seis cooperados designados para ocupar os cargos de Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro, Vice-Tesoureiro, Secretário e Vice-Secretário, formando o órgão executivo, sendo responsável pela administração econômica e social, obedecendo integralmente às normas legais, contratuais e estatutárias. Para além da diretoria, existe o conselho fiscal composto por três efetivos e três suplentes, tendo a responsabilidade de exercer uma fiscalização constante sobre as operações, atividades e serviços. Silva e Schultz (2017) apontam que, apesar de muitas cooperativas da agricultura familiar seguirem modelos tradicionais de governança, na prática essa estrutura nem sempre é aplicada, e os estatutos costumam ser genéricos e pouco claros quanto aos objetivos e funções.

As atividades desenvolvidas no âmbito da cooperativa são ações voltadas para o fortalecimento da comercialização com seus cooperados oportunizando o acesso às políticas públicas dos mercados institucionais de forma justa e sem a utilização de atravessadores. Ao todo são 87 (Oitenta e Sete) cooperados com DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf) e CAF (Cadastro Nacional da Agricultura Familiar) participando da comercialização dos produtos tanto da agricultura como da pecuária.

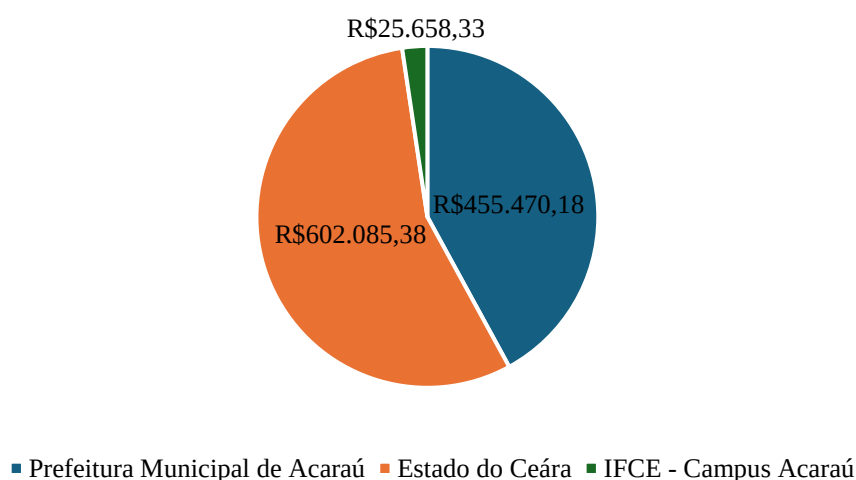
Comercialização da CPAPVA por meio do PNAE

A cooperativa atua no ramo da agricultura e pecuária, e possui uma ampla variedade de produtos como frutas, verduras, legumes, grãos, carnes, polpas de frutas, leite, bolos caseiros e iogurtes. Alguns destes são processados e beneficiados pelos próprios agricultores, enquanto outros são processados por meio de parcerias com empresas privadas. Até o momento desta pesquisa, não possui unidades de processamento e beneficiamento para carnes e iogurtes, devido ao município não dispor do Serviço de Inspeção Municipal – SIM, necessário para produtos de origem animal. Segundo Santana e Lima (2018), a falta do Serviço de Inspeção

Municipal (SIM) no município de Ocara – CE, é um dos principais problemas para os agricultores familiares, pois sem esse serviço eles não conseguem vender produtos de origem animal para programas como o PAA e o PNAE.

Apesar destas limitações, em 2023 foram comercializados cerca de R\$ 1.083.213,69 através do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), nas três esferas de governo, conforme a representação da Figura 05. Esse montante não apenas demonstra a eficácia do PNAE em estimular a economia local, mas também destaca o papel crucial desempenhado pela cooperativa no fomento da agricultura familiar.

Figura 05: Quantitativo monetário comercializado pela Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuáristas do Vale do Acaraú – CPAPVA nas três esferas governamentais do PNAE, em 2023.



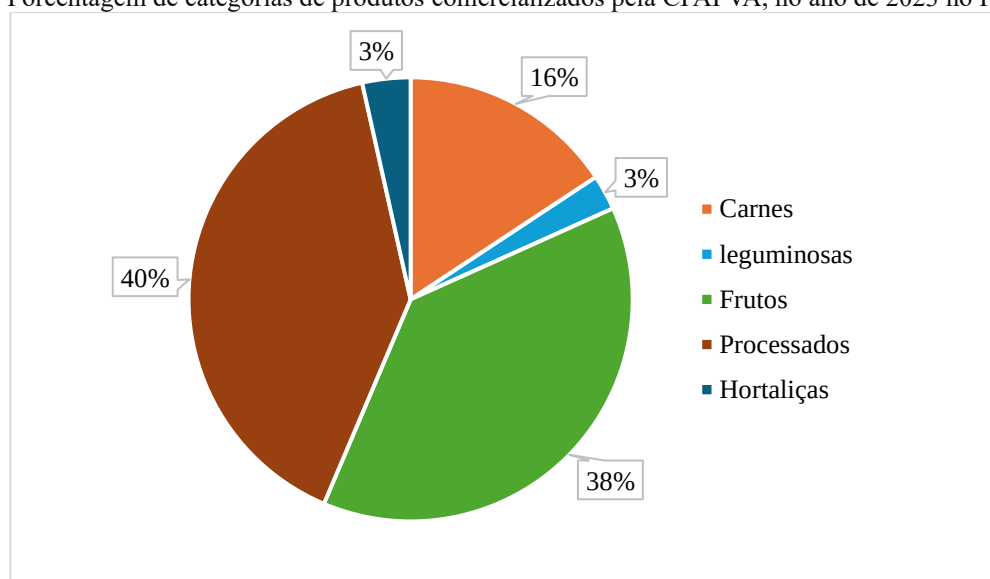
Fonte: Autoria própria.

O gráfico evidencia que as escolas do Estado do Ceará, na região que a cooperativa atua, são as entidades que mais compram alimentos da agricultura familiar, com um montante de mais de R\$ 600.000,00 vendidos. De acordo com a Crede 3 (2024), a região possui cerca de 33 escolas estaduais. Por outro lado, a rede municipal por intermédio da Prefeitura Municipal de Acaraú, comprou mais de R\$ 450 mil. Esses valores não apenas representam um suporte financeiro crucial para os agricultores familiares da CPAPVA, mas também evidenciam o compromisso do PNAE em valorizar a produção local, promovendo a segurança alimentar e fortalecendo os laços entre a comunidade escolar e os agricultores familiares.

Fazendo um comparativo entre a cooperativa e o município de Acaraú, este último possui 5.029 unidades de estabelecimentos agropecuários distribuídos em uma área de 23.036 hectares, com uma produção de 6.811 toneladas de lavoura temporária (milho, mandioca e feijão), 1.193 mil litros de leite, 80.261 animais de abate, entre bovinos, suínos, ovinos e aves de corte e 6.121 toneladas de frutos no ano de 2017 (IBGE, 2017). Por outro lado, conforme os dados coletados nas plataformas do PNAE, a cooperativa no ano de 2023 comercializou mais

de 93 toneladas de alimentos desde frutos, hortaliças, carnes, leguminosas e processados, incluindo iogurte, polpa de fruta, bolo caseiro e leite pasteurizado. Na Figura 06 pode-se visualizar a proporção dessas categorias de produtos que foram comercializados no período letivo escolar no ano de 2023. De acordo com Triches (2015), os programas alimentares desempenham um papel essencial ao favorecer a aquisição local, preferencialmente de pequenos agricultores e, ao mesmo tempo, oferece produtos de melhor qualidade nutricional, ambiental e cultural aos escolares, beneficiando a ambos.

Figura 06: Porcentagem de categorias de produtos comercializados pela CPAPVA, no ano de 2023 no PNAE.



Fonte: Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuáristas do Vale do Acaraú, adaptado Autoria própria.

Existe uma predominância por itens processados e frutos, que juntos somam 78% do total. Esse resultado sugere que o PNAE valoriza a diversidade nutricional, com uma alta presença de frutas, essencial para uma dieta equilibrada, ao lado de alimentos processados, que são em sua maioria polpas de frutas, bolos caseiros, leite e iogurte. Kroth *et al.* (2020) descrevem que o PNAE se configura como ação de promoção da saúde ao lidar como fator primordial que é o fornecimento e o estímulo a uma alimentação saudável as crianças. Esse trecho reforça a importância do programa como ferramenta essencial para a promoção da saúde por meio de uma alimentação adequada, principalmente para crianças em idade escolar.

A categoria carnes aparece em terceiro lugar, e é importante destacar que potencialmente poderia ter uma parcela maior, mas não é devido a três fatores: o primeiro como já foi mencionado, o município não possui o Serviço de Inspeção Municipal (SIM), o segundo se refere a cooperativa não ter uma unidade para abater e processar e por fim, o último motivo nem todos trabalham com a atividade pecuária. Por outro lado, as hortaliças e leguminosas são poucos adquiridas devido a preferência do órgão licitante por outros itens como cebola, cenoura,

batata inglesa e feijão carioca, no entanto são itens que não fazem parte da agricultura familiar cearense.

Descrição da análise FOFA

A análise da matriz FOFA é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar os fatores internos e externos que influenciam determinada organização (Quadro 2).

Quadro 02: Respostas dos cooperados à Matriz FOFA, aplicada na Assembleia Geral da Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuaristas do Vale do Acaraú, 22 de março de 2024.

MATRIZ FOFA		
AMBIENTE INTERNO	Forças	Fraquezas
	Produção Direito específico de venda Confiança Mercado Trabalho e Desenvolvimento Grupo das Marias Inovação e Liderança Produto de qualidade Atendimento diferenciado Produtor qualificado Parcerias e Cooperação Vendas e Lucro Geração de emprego Renda	Terceirização Distribuição limitada Alto custo Comprometimento dos cooperados Disponibilidade Comercialização dos produtos Atrasos de entrega Falta de transporte Limitação de recursos Dependência do mercado Logística Planejamento
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Ameaças
	Feira Cultural Novos canais de distribuição Novas tecnologias Venda em porta em porta Crescimento financeiro Cursos e Treinamentos Diversificação de produtos Programas de financiamentos Processamento da produção	Cooperativas Clima Baixa produção Regulamentação sanitárias Concorrência desleais Pragas e Doenças Burocracia Empresários Legislação Agrotóxico

Fonte: Autoria própria.

Pelas respostas coletadas na aplicação desta matriz, aos cooperados da CPAPVA, foi possível identificar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo observadas por estes.

No item forças foi elencado que a cooperativa possui características de uma organização já consolidada no seu mercado de atuação, pontos esses que podem ser destacados como produção, trabalho, desenvolvimento, cooperação e vendas. O item mercado e direito específico de venda está relacionado às prioridades existentes no ato da contratação da entidade ou agricultor ao fornecimento do alimento. De acordo com o Art. 14 da Lei 11.947/2009, no contexto do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) devem ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar, priorizando-se os assentamentos da

reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas, as comunidades quilombolas e os grupos formais e informais de mulheres.

O item produtor qualificado em sua área de atuação, está relacionado à oferta aos clientes, como as escolas, de produtos de alta qualidade que atendem rigorosamente especificações descritas dos editais de chamada pública para fornecimento. Exemplo desse a ser destacado é o Grupo das Marias, citado pelos cooperados, que é uma associação de mulheres produtoras especializadas na fabricação de bolos caseiros, que vem conquistando crescente confiança no mercado. Devida à sua reputação, os clientes frequentemente recomendam a participação da cooperativa em novas chamadas para fornecimento dos seus produtos no próximo semestre ou ano letivo. Pesquisas realizadas por Brito *et al.* (2017), indicam que a industrialização de alimentos pelas mulheres do assentamento Paco-Paco, no município de Pirapora, no norte de Minas Gerais, tem se mostrado uma alternativa eficaz para a geração de emprego e renda. Nesse assentamento, as mulheres trabalham em uma agroindústria de panificação, onde produzem e comercializam alimentos como pães, bolos e biscoitos, atendendo a programas institucionais como o PAA e o PNAE. Foguesatto *et al.* (2023) destacam que a participação das mulheres rurais na produção e comercialização de alimentos, por meio do PNAE contribui no contexto da emancipação social e econômica.

Em relação à resposta das Forças, sobre o item inovação e liderança dentro da cooperativa está atrelado ao planejamento estratégico de crescimento a longo prazo, em possuir no futuro suas próprias unidades de agroindustrialização, visto que hoje a maioria ocorre por meio da terceirização. Dessa forma, a ideia é ofertar todos os itens que contemplam as chamadas públicas do PNAE, produtos esses que na maioria das vezes são processados. Por outro lado, o lucro da venda da produção por meio do programa é evidente. Silva (2015), ao entrevistar agricultores dos povoados de Tapera e Corta Jaca, no município de Cruz das Almas, Bahia, relata que eles alcançam lucros de até 40% na venda de produtos ao PNAE sem a necessidade do atravessador.

A geração de empregos está ligada às unidades de processamento previstas no planejamento estratégico, este plano de desenvolvimento busca empregar mão de obra dos próprios cooperados e de seus filhos, promovendo renda, crescimento financeiro e possibilitando a diversificação de produtos por meio do processamento. Dessa maneira, além de fortalecer a produção local e reduzir a dependência da terceirização, a cooperativa deve ampliar sua participação no mercado institucional e reforçar seu papel na oferta de alimentos de qualidade ao programa.

Figueiredo *et al.* (2023) mencionam em sua pesquisa sobre o planejamento estratégico participativo com a Cooperativa dos Agricultores Familiares de Guamaenses (COAFAG), que as fraquezas identificadas estão relacionadas a limitações organizacionais, físicas, produtivas e de relacionamento, que precisam ser mitigadas no ambiente em questão, de tal modo que estão interligadas.

Na presente pesquisa entre os fatores mencionados no item Fraqueza, destacaram atrasos de entrega, falta de transporte, logística e limitação de recursos que afetam diretamente a demanda das entregas semanais para as instituições. Embora a prefeitura disponha de um galpão de recebimento, as entregas para os colégios estaduais ocorrem diretamente nas escolas, sem um planejamento adequado das rotas. Isso ocorre mesmo após a cooperativa ter recebido a doação de um caminhão, pois ainda não é possível estabelecer uma rota fixa devido à dispersão geográfica dos produtores, como resultado da situação, os produtores acabam assumindo a responsabilidade pelas entregas.

Um fator ainda a ser destacado nas fraquezas é o baixo comprometimento dos cooperados, uma vez que, no ambiente interno da cooperativa, esse aspecto é percebido como deficiente. Isso pode ser constatado pela realização desta pesquisa, onde de 87 produtores, apenas 17 compareceram à assembleia e se dispuseram a realizar a análise FOFA, representando, portanto, cerca de 1/5 dos cooperados. Figueiredo *et al.* (2023) apontam que mesmo tendo assiduidade e comprometimento, há certa resistência e receio dos cooperados, talvez por timidez, em possuir iniciativa para assumir a responsabilidade de gestores do próprio empreendimento.

A maioria dos produtos processados fornecidos às instituições são terceirizados por empresas especializadas em laticínios, polpas e carnes, o que resulta em um alto custo de produção, e essas empresas atuam exclusivamente no processamento das matérias-primas fornecidas pelos cooperados. Importante destacar que a diretoria, com aprovação dos sócios, está buscando crédito de investimento para mitigar essas situações. Até o momento foi adquirido um crédito de investimento para a unidade de fabricação de polpas no valor de R\$ 100.000,00 por meio do Fundo Estadual de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (FEDAF), iniciativa essa que é vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará (SDA).

Ferreira (2017) argumenta que a agroindústria familiar tem grande importância no meio rural, configurando-se como uma estratégia capaz de agregar valor aos produtos agropecuários, sendo um instrumento para aumentar a renda das propriedades e mantendo as famílias no campo. Etges e Karnopp (2020), em estudo com agricultores do Vale do Rio Pardo, no Rio

Grande do Sul, identificaram que 81,1% deles veem o aumento da renda como o principal motivo para a criação da agroindústria familiar.

Ainda entre as fraquezas existentes no seu âmbito pode se descrever que existe uma alta dependência pelo mercado do PNAE, sendo o único canal de comercialização, resultando numa distribuição limitada. Nesta situação a diretoria poderia buscar novas parcerias entre outros mercados, contudo, para ingressar nesses novos espaços deverá ter um efetivo planejamento de produção, escoamento e logística para atender a demanda, inclusive sendo o planejamento e logística como fraquezas apontadas pelos cooperados.

Foram identificados pelos cooperados que existem oportunidades que a cooperativa pode acessar, desde novos mercados, meios de produção, renda, investimentos e qualificação. Como foi dito a cooperativa possui a dependência do PNAE, porém os cooperados identificaram que existe novos meios de comercialização como feira cultural e venda em porta em porta. Em relação as feiras culturais hoje é algo distinto, havendo entre 3 a 4 feiras organizadas pelo Instituto Veredas da Cidadania com apoio do estado e do município a cada ano. No entanto, é um evento de pouca visibilidade, em que muitas das vezes os produtores não conseguem vender e apenas expor sua produção, desmotivando tanto a produção e comercialização local. A situação poderia melhorar se o município investisse recursos próprios em políticas públicas, porém, a dependência das políticas estaduais e federais limita o alcance, e deixa muitos agricultores sem acesso aos benefícios.

Por outro lado, as vendas em porta em porta, citadas pelos cooperados como oportunidade, acontecem geralmente dentro das comunidades em que os agricultores residem, porém é individual, não havendo a cooperativa como um facilitador. Para mitigar essa situação em que tanto a cooperativa como seus sócios sejam reféns da situação, poderia incluir a criação de um sistema de distribuição mais eficiente, que ampliasse o alcance dos produtos para além da comunidade local, além de buscar parcerias com mercados regionais, supermercados, hotéis e restaurantes.

Nesse sentido, a estruturação das agroindústrias voltadas para o processamento de polpas, carnes, laticínios, bolos e doces, representa um passo estratégico para expandir a comercialização e agregar valor aos produtos da cooperativa. Por meio, dessas unidades os cooperados terão acesso a novas tecnologias que devem aprimorar a qualidade dos alimentos e tornar o processo produtivo mais eficiente. Dessa forma, essas iniciativas impulsiona a sustentabilidade e o desenvolvimento local, incentivando o aproveitamento integral dos recursos agrícolas e a redução de desperdícios.

Por fim, as ameaças que foram descritas são consideradas incontroláveis pois se trata do ambiente externo, nessa situação foram destacadas as outras cooperativas, empresários, concorrências desleais, burocracia nas regulamentações sanitárias e legislação como ameaças frequentes, e assim é necessário a adaptação da cooperativa frente a estas adversidades. As regulamentações sanitárias são questões que podem ser resolvidas, cumprindo as regras de acordo com a legislação. Como já foi mencionado, o município não possui o Serviço de Inspeção Municipal – SIM, então a cooperativa deveria optar por buscar o estadual (SIE) ou até mesmo o federal (SIF), abrangendo sua área de acesso aos mercados.

De acordo com o MAPA (2024), através do Sistema de Gestão de Serviço de Inspeção, o estado do Ceará possui apenas 15 municípios com SIM ativo. A baixa implantação do SIM reflete desafios como a falta de infraestrutura, de recursos financeiros dos municípios e a dificuldade em disponibilizar pessoal técnico capacitado para realizar inspeções regulares, limitando o acesso dos produtores familiares ao mercado formal. Para Jacob e Azevedo (2020), as agroindústrias rurais encontram dificuldades de adequação a esse processo que envolve grande volume de investimento em instalações e equipamentos, além de ser demorado e oneroso. Valadares *et al.* (2022) destacam que, para muitos produtores familiares de Brasilândia de Minas, os custos de adaptação exigidos pelas normas sanitárias para atender ao PNAE são vistos pouco compensatórios, tanto para vendas ao programa quanto para o mercado local.

As ameaças, como a concorrência desleal e a atuação de empresários, impactam diretamente a agricultura local. Produtos como feijão, farinha de mandioca e batata-doce são enquadrados na modalidade de licitação por pregão eletrônico, o que impede a cooperativa de acessá-los por meio da chamada pública, dificultando sua competitividade no mercado. Saucedo *et al.* (2024) destacam que pequenos produtores enfrentam dificuldades para competir com grandes empresas em processos de venda para órgãos públicos, já que licitações e pregões eletrônicos frequentemente favorecem quem consegue oferecer preços muito baixos, o que compromete a competitividade dos agricultores familiares.

Dessa forma para enfrentá-los, é fundamental que a cooperativa se fortaleça internamente, buscando maior eficiência, inovação nos processos e articulação com as instituições. Aspectos como baixa produção, pragas e doenças, clima e sazonalidade estão relacionados à produção agrícola, esses aspectos podem ser mitigados por meio de investimentos na área produtiva. Um exemplo é a sazonalidade na produção de hortaliças durante o período seco, o produtor pode investir em sistemas de irrigação por gotejamento ou microaspersão, no entanto, requer recursos financeiros para manter a produção. Já os aspectos fitossanitários demandam que o produtor consulte um profissional na Ematerce, ou na secretaria

de agricultura do Município, ou até mesmo a contratação de um profissional que possa recomendar soluções adequadas à sua situação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuáristas do Vale do Acaraú (CPAPVA) é uma organização relativamente nova, tendo sido fundada em 2018, e apesar do curto tempo de atuação, já enfrentou desafios como a regularização documental e a interrupção das atividades devido à pandemia de Covid-19. Porém, ao longo dos anos, vem se estruturando e consolidando sua participação no setor agrícola, especialmente no fornecimento de alimentos ao PNAE. No entanto cabe ressaltar, que ainda está buscando ampliar sua base de cooperados, fortalecer sua gestão e expandir suas oportunidades de comercialização.

Por outro lado, a comercialização de produtos pela CPAPVA no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) representa uma importante fonte de renda para os cooperados, permitindo o escoamento da produção agrícola de forma segura e regular. Entretanto, a quantidade e a variedade de itens comercializados ainda apresentam desafios, pois dependem da capacidade produtiva dos cooperados, das exigências do programa e principalmente da logística de distribuição.

As atividades desenvolvidas pela cooperativa demonstram a importância do cooperativismo, no fortalecimento da produção e comercialização. Atuando nas três esferas governamentais como instituição fornecedora, percebe-se que o mercado do PNAE é amplamente diversificado e que no ano de 2023 o governo do Estado do Ceará, foi o maior parceiro econômico.

A aplicação da matriz FOFA permitiu compreender a avaliação dos cooperados sobre os desafios internos e externos existentes na CPAPVA, e com isso a pesquisa possibilitou identificar seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, além de fornecer uma visão clara sobre a comercialização dos produtos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Conforme constatado, a baixa adesão dos cooperados na assembleia geral para aplicação da matriz FOFA evidenciou a necessidade de maior engajamento e conscientização sobre a importância da participação coletiva na gestão.

Apesar dos avanços obtidos, a cooperativa enfrenta desafios significativos, como a ausência do Serviço de Inspeção para produtos de origem animal, dificuldades logísticas e a dependência exclusiva do PNAE como canal de comercialização. Dessa forma as questões apresentadas limitam a expansão e diversificação das atividades, mas também abrem espaço para oportunidades estratégicas, como a busca por novos mercados e a criação de agroindústrias próprias.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. F.; BORILE, L. C.; BELON, I.; REINEHR, C. L. *Manual para cooperativas: boas práticas na gestão cooperativada*. Francisco Beltrão: UNIOESTE; UNICAFES; SETI, 2000.

ALVES, I.; REZENDE, S. O.; DE OLIVEIRA NETO, O. J.; DREES, C.; SANTANA, R. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. *Revista Gestão Inovação e Negócios*, n. 4, p. 22–39, 2013.

ARAUJO, A. B. L.; CAMARGO, R. A. L. Efeitos da pandemia COVID-19 na atuação de associações e cooperativas da agricultura familiar. *Anais do XXXIV Congresso de Iniciação Científica da UNESP*, Atibaia, 2022. Atibaia: [s.n.], 2022.

BRASIL. *Lei n. 11.947, de 16 de junho de 2009*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 jun. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111947.htm. Acesso em: 26. set. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.064, de 31 de maio de 2017. Dispõe sobre a Unidade Familiar de Produção Agrária, institui o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar e regulamenta a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 31 maio 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato20152018/2017/decreto/d9064.htm. Acesso em: 26. set. 2024.

BRESSAN, I. C.;. *Comida que alimenta: espaço sustentável cooperativo de agricultura familiar*. 2021. Tubarão. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/19772>. Acesso em: 08. set. 2024.

CARLESSO, G. J.; WINCK, C. A. PNAE E SUAS CONTRIBUIÇÕES AO COOPERATIVISMO DO ALTO VALE DO RIO DO PEIXE - SANTA CATARINA. *Revista Baru - Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos*, Goiânia, Brasil, v. 8, n. 1, p. 15 páginas, 2022. DOI: 10.18224/baru.v8i1.12738. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/baru/article/view/12738>. Acesso em: 27. out. 2024.

COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGRÍCOLAS E PECUARISTAS DO VALE DO ACARAÚ. *Estatuto Social*. Fortaleza: Cooperativa dos Produtores Agrícolas e Pecuaristas do Vale do Acaraú, 2021.

COSTA, B. A. L.; AMORIM JUNIOR, P. C. G.; SILVA, M. G. DA. As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 53, n. 1, p. 109–126, 2015.

CEARÁ. Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 03. Disponível em: <https://www.crede03.seduc.ce.gov.br>. Acesso em: 04. dez. 2024.

DA SILVA, C. M.; SCHULTZ, G. Acesso a mercados e gestão de cooperativas da agricultura familiar no Brasil. *Revista ESPACIOS*, v. 38, n. 44. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p23.pdf>. Acesso em: 12. out. 2024.

DE LIMA, V. F.; DA PURIFICAÇÃO PEREIRA, G.; FARIAS, R. C. G.; SANTOS, M. A. F. D. O Armazém da Agricultura Familiar e Economia Solidária de Serrinha: importância e contribuições para a comercialização no Território do Sisal. *Cadernos Macambira*, v. 7, n. especial, p. 56–75, 15 abr. 2022. Disponível em: <https://revista.lapprudes.net/CM/article/view/682>. Acesso em: 12. out. 2024.

DE SOUZA BRITO, G. .; DOS ANJOS AUGUSTO, H. .; F. PINHEIRO, C. E.; GONÇALVES MACHADO, M. . PRODUÇÃO DE ALIMENTOS E EMANCIPAÇÃO FEMININA: UMA EXPERIÊNCIA DE UM GRUPO DE MULHERES NA AGRICULTURA FAMILIAR. *Revista Desenvolvimento Social*, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 63–73, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/rds/article/view/1348>. Acesso em: 13. nov. 2024.

ENGEL, V.; DE ALMEIDA FEIJÓ DE ALMEIDA, G. G. F.; DEPONTI, C. M. AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO DAS COOPERATIVAS RURAIS: o CASO DA ECOCITRUS. *Cadernos De Ciência & Tecnologia*, v. 34, n. 1, p. 59–81, 2017.

ETGES, V. E.; KARNOPP, E. A agroindústria familiar no contexto do sistema agrário colonial no Sul do Brasil. *Redes*, v. 25, n. 1, p. 268–283. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/14255>. Acesso em: 14. out. 2024.

FERREIRA, R. L. A. Agregação de valor nos produtos da agricultura familiar de Foz do Iguaçu - PR: o caso da agroindústria Delícias do Campo. *RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade*, v. 3, n. 3, 31 dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/607>. DOI: <https://doi.org/10.23899/relacult.v3i3.607>. Acesso em: 15 set. 2024.

FEIJÓ, R. L. C. *Economia Agrícola e Desenvolvimento Rural*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

FIGUEIREDO, P. R. R.; EVANGELISTA, I. M. A.; MONTEIRO, F. D.; EID, F. Planejamento estratégico participativo em cooperativa recém-formada de agricultores familiares: o caso da Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG). *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 19, n. 58, p. 191–210, 2023. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/15700>. Acesso em: 13. nov. 2024.

FOGUESATTO, C. R.; BREITENBACH, R.; GOMES, C. J. O. A importância do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) para a emancipação das mulheres rurais. *Revista de Administração IMED*, v. 13, n. 2, p. 1–20, 2023. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/4933>. Acesso em: 13. nov. 2024.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pnae>. Acesso em: 26. set. 2024.

FUZINATTO, N. M.; CASSOL, F. E.; BATISTA, C.; BERNARDY, R. J. Os impactos do cooperativismo de produção no desenvolvimento de pequenos municípios. *Gestão e Sociedade*, [S. l.], v. 13, n. 35, p. 2901–2929, 2019. DOI: 10.21171/ges.v13i35.2551. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2551>. Acesso em: 24. set. 2024.

GOMES, E. de L.; CEZAR, L. C. O papel das cooperativas da agricultura familiar no desenvolvimento de políticas públicas. *Revista de Extensão e Estudos Rurais, [S. l.]*, v. 7, n. 1, p. 166–186, 2018. DOI: 10.36363/rever712018166-186. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/rever/article/view/3375>. Acesso em: 18. out. 2024.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. Portal da Transparência: Contratos. Disponível em: <https://cearatransparente.ce.gov.br/portal-da-transparencia/contratos/contratos>. Acesso em: 04. mar. 2025.

GOVERNO FEDERAL. Portal da Transparência: Consulta de Contratos. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/contratos/consulta>. Acesso em: 04. mar. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Agropecuário 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/acarau/pesquisa/24/22787>. Acesso em: 08. set. 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/acarau/pesquisa/24/76693>. Acesso em: 08. set. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE). Perfil Municipal 2017: Acaraú. Fortaleza, 2018. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2018/09/Acarau_2017.pdf. Acesso em: 04. mar. 2025.

JACOB, M. C. M.; AZEVEDO, E. Inspeção sanitária de produtos de origem animal: o debate sobre qualidade de alimentos no Brasil. *Saúde e Sociedade*, v. 29, n. 4, p. e190687, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/G7BJwDFxtNMNvL7BMV7hvrL/>. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190687>. Acesso em: 04. Mar. 2024.

KROTH, D. C.; GEREMIA, D. S.; MUSSIO, B. R. Programa Nacional de Alimentação Escolar: uma política pública saudável. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 10, p. 4065–4076, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/7VCwpwHHvPb8KxQYdqBb35M/>. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-812320202510.31762018>. Acesso em: 05. set. 2024.

MACERON FILHO, O.; QUINTAIROS, P. C. R. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. In: III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. Universidade de Taubaté. 2014.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Sistema de Gestão dos Serviços de Inspeção (SGSI). Disponível em: <https://sistemasweb.agricultura.gov.br/sgsi/app/servicos-de-inspecao>. Acesso em: 29. out. 2024.

NERES, Orlana Teixeira; BITAR, Alan Barros. A FERRAMENTA S.W.O.T NO DESENVOLVIMENTO DO AGRICULTOR FAMILIAR SEBASTIÃO DELMONDES MOREIRA NO ASSENTAMENTO PRATA NA CIDADE DE PALMAS/TO. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.]*, v. 9, n. 5, p. 2080–2094, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i5.9951. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9951>. Acesso em: 08. nov. 2024.

OCB. ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Institucional. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/ocb>. Acesso em: 18. out. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Ramos do cooperativismo. Disponível em: <https://www.ocbrr.coop.br/cooperativismo/ramos-do-cooperativismo>. Acesso em: 18. out. 2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ACARAÚ. Acesso à Informação. Disponível em: <https://www.acarau.ce.gov.br/acessoainformacao.php>. Acesso em: 04. mar. 2025.

SANTANA, L. S. L.; LIMA, F. A. X. Os programas PAA e PNAE e seus efeitos sobre um grupo de mulheres do Assentamento Lagoa do Serrote II. *Revista de Extensão e Estudos Rurais*, v. 7, n. 1, p. 311–336, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/35373>. Acesso em: 23. out. 2024.

SAUCEDO, A. N.; DA SILVA, M. L.; DA SILVA, R. A.; SOPEÑA, M. B. Políticas públicas para a agricultura familiar: uma análise da execução dos programas PAA e PNAE baseada nos atores sociais participantes. *Revista Grifos*, v. 33, n. 61, p. 1–22, 2023. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/grifos/article/view/7286>. Acesso em: 22. out. 2024.

SCHABARUM, J. C. Aquisição de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar em municípios do Estado do Paraná: alimentos fornecidos e preços praticados. 2017.

SCHWANKE, Jéssica; FEIDEN, Aldi; RAMOS, Manoel João. Diagnóstico estratégico na agricultura familiar: um estudo da inserção dos produtores no comércio eletrônico. *Revista Organizações em Contexto*, [S. l.], v. 18, n. 35, p. 260–291, 2024. DOI: 10.15603/roc1835260-291. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/114>. Acesso em: 10. fev. 2024.

SILVA, A. R. B. M. E. Efeitos da pandemia Covid-19 na produção e comercialização de alimentos por cooperativas da agricultura familiar (Rio Grande do Norte, 2020). 2020. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SILVA, L.G. A agricultura familiar e o Programa Nacional de Alimentação Escolar–PNAE: uma análise na Associação Comunitária dos Povoados de Tapera e do Corta Jaca no Município de Cruz das Almas-Ba. 2015.

SESCOOP. *Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP*. Somos Cooperativismo. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/sescoop>. Acesso em: 26. set. 2024.

TRICHES, R. M. Repensando o mercado de alimentação escolar: novas institucionalidades para o desenvolvimento rural. In: GRISA, C. SCHNEIDER, S. (orgs.). Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil. Porto alegre: Editora da UFRGS, 2015, p. 181-201. (Série Estudos Rurais).

VALADARES, A. A.; ALVES, F.; BASTIAN, L.; SILVA, S. P. TD 2728 – *Da regra aos fatos: condicionantes da aquisição de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar*

em municípios brasileiros. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, p. 1–51, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11047>. Acesso em: 18. jun. 2024.

WOLFF, J.; CANQUERINO, Y. K.; DA SILVA CARPES, A. M.; GREGOLIN, M. R. P.; PADILHA, N.; BERTOLINI, G. R. F. Estrutura e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma cooperativa de produtores agroecológicos do território Cantuquiriguaçu - PR. *Revista Orbis Latina – Racionalidades, Desenvolvimento e Fronteiras*, v. 9, n. 1, p. 76–94, 2023. Disponível em: <https://revistas.unila.edu.br/orbis/article/view/1523>. Acesso em: 13. abr. 2024.

ZANELLA, T. Manual de boas práticas de governança cooperativa. **Brasília: Sistema OCB**, 2015.